



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**

**O COACHING APLICADO À QUALIDADE DE  
ATENDIMENTO – UMA ANÁLISE DO SETOR DE  
BAGAGENS DA COMPANHIA AÉREA TAM**

**RENATA DE OLIVEIRA**  
**RA N° 2025147/4**

**PROFESSOR ORIENTADOR:**  
**GILBERTO GOMES GUEDES**

**Brasília/DF, Novembro de 2010.**

**RENATA DE OLIVEIRA**

**O COACHING APLICADO À QUALIDADE DE ATENDIMENTO – UMA ANÁLISE  
DO SETOR DE BAGAGENS DA COMPANHIA AÉREA TAM**

Trabalho de Curso apresentado como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Gilberto Gomes Guedes

**Banca examinadora:**

---

**Prof(a).  
Orientador(a)**

---

**Prof(a).  
Examinador(a)**

---

**Prof(a).  
Examinador(a)**

**Brasília/DF, Novembro de 2010.**

## **O COACHING APLICADO À QUALIDADE DE ATENDIMENTO – UMA ANÁLISE DO SETOR DE BAGAGENS DA COMPANHIA AÉREA TAM**

Renata de Oliveira\*

### **RESUMO**

As empresas cada vez mais investem em qualidade no atendimento como diferencial competitivo e a TAM Linhas Aéreas não faz diferente. O *coaching* é uma ferramenta de alto desempenho e por meio de suas técnicas pode contribuir no alcance da qualidade de atendimento ao cliente, preparando melhor os colaboradores. O artigo tem por objetivo identificar de que forma o *coaching* poderia contribuir para o atendimento de qualidade dos funcionários do Setor de Bagagens da Companhia Aérea TAM no Aeroporto de Brasília/DF, pois é um setor que lida apenas com a insatisfação do cliente, já que sua mala foi extraviada, danificada ou violada. No momento do atendimento, normalmente o cliente está com o emocional afetado, transmitindo assim toda a sua indignação diante da situação adversa ao funcionário do setor. Com o questionário aplicado, ficou claro que todos os funcionários concordam que precisam passar por um treinamento diferenciado para atender melhor ao cliente.

Palavras-chave: Atendimento, Qualidade, Coaching.

\*Estudante do 8º Semestre de Administração do Centro Universitário de Brasília; Agente de Aeroporto Sênior da TAM Linhas Aéreas no Aeroporto Internacional de Brasília. E-mail: renatade.oliveira@tam.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

A importância da qualidade de atendimento torna-se, nas últimas décadas, amplamente reconhecida e a produtividade e inovação são as ferramentas que toda empresa moderna procura obter para manter-se no mercado e criar um diferencial competitivo. Para tanto, muito se tem investido no desenvolvimento e na formação de profissionais dentro do ambiente organizacional. O potencial humano tornou-se o grande diferencial das organizações e o *coaching*, segundo Araújo (1999), é uma ferramenta que ajuda pessoas a atingir metas, revelando tudo o que é importante na vida.

Para Reis (em seu artigo *Coaching Avançado – A Teoria Fundamental do Coaching*, 2010), o desenvolvimento organizacional parece depender do desenvolvimento das relações humanas e o principal objetivo do *coaching* na organização é a promoção da formação e do desenvolvimento dos colaboradores em direção a uma autonomia crescente.

O objetivo geral do artigo é identificar de que forma o *coaching* pode contribuir para a qualidade de atendimento prestado pelos colaboradores do Setor de Bagagens da TAM, no Aeroporto de Brasília, porque o problema encontrado é que os funcionários trabalham apenas com a insatisfação do cliente, pois ou a mala chegou danificada e/ou violada, ou foi extraviada e diante dessa situação, como fornecer um atendimento de qualidade em situações adversas?

Com um treinamento diferenciado, os funcionários aprenderão a lidar com as diversas situações de atendimento, ajudando-os a produzir melhor, inovando na prestação de serviço ao cliente, fornecendo um serviço de qualidade e praticando o verdadeiro Espírito de Servir que define a Visão da TAM.

A TAM Linhas Aéreas trabalha há mais de 30 anos com a mesma “paixão por voar e servir”, procurando fornecer aos clientes, um atendimento diferenciado e de qualidade.

A Companhia foi fundada pelo Comandante Rolim Amaro em fevereiro de 1961, como empresa de táxi aéreo na cidade de Marília, interior de São Paulo e atualmente é considerada a maior companhia aérea do Brasil e de toda a América Latina, sendo uma das 20 maiores do mundo e a líder no Hemisfério Sul em número de passageiros transportados (segundo o site da empresa).

Com a visão de “Trabalhar com o Espírito de Servir faz as pessoas mais felizes”, a empresa tem como objetivo tornar-se uma das maiores empresas de aviação do mundo, promovendo a qualidade de atendimento.

A cidade de São Paulo é seu principal centro de operações, onde também está localizada a sede da empresa. O Grupo TAM Linhas Aéreas é composto pela subsidiária paraguaia TAM Airlines, também conhecida por TAM Mercosul, pela TAM Cargo, TAM Viagens, TAM Aviação Executiva e a mais nova integrante Pantanal Linhas Aéreas.

Atualmente é a única integrante sul-americana da *Star Alliance*, que é a maior aliança mundial de companhias aéreas.

Com o intuito de manter a qualidade na prestação de serviços, é preciso que se tenha um padrão de atendimento nos diversos departamentos da empresa, mas nota-se que o Setor de Bagagens acaba se diferenciando dos demais setores, por trabalhar apenas com situações adversas.

O problema observado é que trabalhar no Setor de Bagagens de Companhia Aérea não é tarefa fácil porque a todo o momento o funcionário lida com a insatisfação do cliente, pois ou a mala chegou danificada e/ou violada, ou foi extraviada, e nesses casos o humor do cliente é de agressividade e/ou indignação.

O funcionário tem que ter equilíbrio emocional e saber que seu papel é contornar a situação, procurando meios para fornecer um atendimento de qualidade e de certa forma, convencer o cliente a entender o serviço prestado, com a garantia de uma solução para seu problema.

Observa-se que os funcionários do setor muitas vezes ficam abalados após um atendimento, pois existe uma tensão do momento em que o cliente chega até a finalização de todo o processo.

O artigo tem como objetivos específicos, levantar teorias sobre o coaching e treinamento; levantar a percepção dos funcionários sobre a qualidade do serviço prestado e apresentar os resultados obtidos através dos questionários.

Será aplicado um questionário aos funcionários do Setor de Bagagens da Cia. TAM, em Brasília, com o intuito de avaliar a percepção do funcionário referente à importância do assunto na prática de trabalho e de que forma eles poderiam prestar um atendimento de qualidade através da técnica do *coaching*.

Esse artigo relaciona-se à geração de conhecimento científico, pois os resultados contribuirão para o aprendizado sobre a técnica do *coaching* aplicada à

qualidade de atendimento e para tal será utilizada pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa, com o intuito de apontar as técnicas do *coaching* e sua contribuição ao atendimento de qualidade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 **Coaching**

O *coaching* é uma poderosa ferramenta de gestão que auxilia as pessoas a obterem melhores resultados, tanto pessoalmente quanto profissionalmente e no artigo, o *coaching* é indicado como o treinamento ideal a ser aplicado aos funcionários do setor de bagagens da empresa, para que possam proporcionar a qualidade de atendimento, tão visada pela TAM

Além de promover o desenvolvimento pessoal, poderá ser um treinamento que transformará toda a equipe, proporcionando um atendimento de qualidade ao cliente e contribuindo para o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada funcionário.

Nasceu no campo dos esportes, registrando uma longa história. O *coach* esportivo ou treinador se encarrega de um esportista ou de uma equipe, com o objetivo de levar os atletas a alcançarem níveis máximos de desempenho (WOLK 2008).

O processo de *coaching* tem início, meio e fim, onde um profissional (*coach*) e seu cliente (*coachee*) fazem um acordo, visando ao alcance de metas do *coachee*, apoiado pela ajuda profissional do *coach*. Juntos traçam um plano de ação que poderá ajudá-los na obtenção dos resultados.

A metodologia do *coaching* trabalha aspectos como: escuta, fala reconhecimento das emoções, entre outros, os quais contribuem para que o cliente ou *coachee* melhore sua capacidade de comunicação e percepção diante da vida como um todo.

Em entrevista à revista HSM Management (nº. 26, ano 5, 2001), o consultor chileno Julio Olalla Mayor, afirma que “o *coaching* é um método de treinamento que obriga as pessoas a enfrentar seus sentimentos e medos”.

Segundo Mayor (2001), o treinamento convencional se limita a ensinar novas habilidades e atender à demanda de mais informações, enquanto o *coaching* vai além, visando integrar a totalidade da pessoa ao aprendizado, abordando suas emoções e as relações humanas.

Dessa forma, o *coaching* é considerado como uma prática que procura integrar a totalidade da pessoa ao aprendizado, e não focando apenas a informação ou um aspecto de exclusividade das habilidades.

Além das formas tradicionais de aprender, orientadas para habilidades específicas, existe a necessidade de aprendizado que tem a ver com dimensões mais profundas do ser humano, que atualmente aparecem com muito mais força porque o mundo está em constante mudança, tornando difícil encontrar-se, consigo mesmo. (Mayor, 2001)

Por meio do *Coaching*, os funcionários de qualquer tipo de organização promoveriam melhores resultados, pois o coaching tem a capacidade de promover o alto desempenho, fazendo com que os funcionários trabalhem bem dispostos e tenham uma melhor disposição às diferentes situações enfrentadas no dia a dia.

Em situações de adversidades, encontradas no Setor de Bagagens de companhia aérea, por exemplo, o *coaching* contribuiria principalmente na preparação emocional dos funcionários, pois estes ficam muito atordoados com o atendimento ao cliente, precisando de algo que os fortaleçam e motivem para atender com qualidade, independente do tipo de situação.

Wolk (2008) afirma que o *Coaching* é a arte de soprar brasas e dessa maneira, pode-se utilizar tal declaração para demonstrar que as empresas precisam investir em um treinamento diferenciado para obter uma equipe equilibrada e preparada de fato, para enfrentar os desafios do dia a dia.

## **2.2 Qualidade de Atendimento**

Na maioria dos momentos do dia, passamos por algum tipo de atendimento, seja na padaria, no banco, na faculdade, no trabalho, sempre estamos diante de alguém para nos atender. E por que não tornar o atendimento cada vez mais eficaz, já que faz parte do nosso cotidiano?

Segundo Shiozawa (1993), o atendimento ao cliente está constituindo-se, na era da informação, no principal fator de vantagem competitiva entre as organizações.

As empresas modernas, a todo o momento, buscam a inovação no oferecimento de produtos e serviços, e cada vez mais investem em um atendimento de qualidade, conquistando diferencial no mercado. A satisfação e o encantamento

do cliente são conquistados no primeiro contato com a empresa, e este contato se dá através do atendimento.

Entende-se que o atendimento pode ser entendido como a função de auxiliar às pessoas, prestando atenção ao que é solicitado, considerando que a pessoa comprou um produto ou serviço.

Hoje em dia o cliente quer toda a atenção possível, tornou-se mais exigente, buscando ser bem tratado e satisfazer suas expectativas em todo o tipo de atendimento. Faz questão de obter produtos e serviços com a qualidade necessária ao cumprimento das funções às quais se propõem.

Segundo Patrícia Wellington (1998) os programas convencionais de atendimento ao cliente não estão conseguindo gerar satisfação. Alguns geram satisfação por algum tempo, mas não têm a flexibilidade e a visão necessárias para continuar atendendo às exigências cada vez maiores dos clientes.

O atendimento de qualidade ao cliente é para Walker (1991) uma estratégia para mantê-lo sempre fiel aos produtos e serviços da empresa e pensando desta forma desenvolveu um programa de consultoria, na companhia aérea *British Airways*, chamado “O cliente em primeiro lugar”, que foi considerado por alguns como o precursor de todos os serviços atuais de atendimento ao cliente.

Walker (1991) afirma em seu livro, *O cliente em primeiro lugar*, que os clientes são a alma de todas as organizações e que poucas empresas parecem dispostas a fazer com que sua performance atenda às necessidades de seus clientes, tanto em qualidade, eficiência ou pessoal de serviços.

A preocupação com a qualidade nasce de diferentes visões, seja nas pessoas, seja nas organizações. A principal perspectiva surge da necessidade de mudança para melhor, da busca de melhor utilização da energia potencial de pessoas e organizações, da incorporação de novas formas de pensar, onde competitividade e felicidade em fazer alguma coisa sejam possíveis.

A sobrevivência das empresas depende de produtos e serviços com qualidade e dessa forma a qualidade é geralmente vista como a adequação dos produtos e serviços às exigências dos clientes. Qualidade, em um primeiro momento, é algo que é necessário, mas para alcançá-la é preciso mais do que boa intenção em fazer algo, é preciso planejamento, processos bem gerenciados, pessoas comprometidas e muito esforço.



Para promover a qualidade no atendimento é necessário que o colaborador tenha um treinamento adequado e esteja disposto a servir ao cliente, e para que isso ocorra é preciso utilizar alguma técnica e para o artigo, a proposta é que seja utilizada a técnica do coaching.

O coaching, segundo Wolk (2008), é um processo de aprendizagem, mais que um treinamento, é entendido como uma disciplina, uma arte, um procedimento, uma técnica e, também, um estilo de liderança, gerenciamento e condução.

Reis (2010) propõe a seguinte definição de coaching: “é uma ferramenta moderna, especializada no desenvolvimento de novas competências pessoais e na maximização de resultados, no âmbito organizacional e pessoal”.

Para essa técnica, o capital humano é o elemento mais importante para o sucesso de uma empresa e a gestão de pessoas é uma área fundamental para obtenção de resultados. Ela visa a explorar as capacidades e as potencialidades de cada pessoa, como objetivo de aprimorar o desenvolvimento e a realização pessoal.

Seguindo os pensamentos de Shiozawa (1993), nota-se que a qualidade no atendimento ao cliente é um diferencial face à concorrência, mas apresenta um elevado grau de dificuldade, porém com um leque de benefícios. Isto porque a qualidade no atendimento depende da atitude dos profissionais em todos os níveis. O profissional precisa tomar consciência de que a sua imagem e a da empresa estão intimamente relacionadas e seu comprometimento com os resultados da organização é importante para a empresa, pois contribuirá para a qualidade no atendimento.

Para Maria Cláudia Amaro, presidente do Conselho de Administração da TAM, o Espírito de Servir deve ser uma ação constante na rotina de qualquer profissional da empresa. Afirma ainda que “saber receber, dar atenção ao outro é a essência da nossa empresa. Todos nós atendemos o cliente e somos clientes uns dos outros”, afirmando que tratar o outro como gostaria de ser tratado é válido para todos.

### **2.3 Padrão TAM de qualidade de atendimento**

De acordo com Daisy Souza, diretora de relacionamento com clientes TAM (em entrevista à revista N Respostas – ano III nº 11, agosto/setembro, 2010) a empresa sempre teve o como foco investir no relacionamento com o cliente, sendo a

pioneira na criação do serviço Fale com o Presidente (1991), no Programa Fidelidade (1993) e no Conselho de Clientes (2002).

Com a visão do “Espírito de Servir”, a busca pela excelência no atendimento começa na contratação do funcionário, pois a seleção precisa estar com o foco em profissionais que demonstrem ter o espírito de servir em suas atitudes, afirma Daisy.

Com o intuito de avaliar a qualidade do serviço prestado, a TAM realiza pesquisas qualitativas e quantitativas. Mensalmente é realizada a pesquisa NPS (*Net Promoter Score*) *Bottom Up* (de baixo para cima), na qual as áreas da linha de frente são avaliadas pelos clientes.

Os resultados obtidos dão origem a planos de ação, buscando constantemente a melhoria da qualidade do atendimento.

Ainda de acordo com a mesma revista, N Respostas, a TAM encontra-se na 22ª posição no ranking geral nacional das 25 melhores empresas de bom atendimento e relacionamento com clientes.

### **2. 3.1 Práticas TAM de Atendimento**

- 1 – Seja sempre gentil;
- 2 – Sorria sempre;
- 3 – Chame o cliente pelo nome desde o primeiro contato;
- 4 – Tenha em mente o valor dos pequenos detalhes;
- 5 – Crie todos os dias alguma melhoria;
- 6 – Seja eficiente e focado nas suas ações;
- 7 – Fale sempre a verdade. Não prometa o que está além do seu alcance;
- 8 – Transmita serenidade nas suas ações;
- 9 – Cultive harmonia no ambiente de trabalho;
- 10 – Jamais diga que o problema não é seu. Ele é só seu.

### **2.3.2 Política de Gestão de Pessoas da TAM**

“Os desafios se sucedem e nós só poderemos vencê-los se criarmos condições para que os pioneiros que trouxeram a TAM até aqui, possam continuar sendo os guardiões de nossa filosofia, do nosso jeito de ser e, sobretudo, do estilo TAM de voar”. “Na verdade, a surpresa dos passageiros com a qualidade do atendimento é apenas o reflexo da união entre os funcionários da empresa, os quais, conscientizados, sabem que na busca do ótimo não se faz o bom. Temos sim, feito o bom, o possível e o necessário diariamente”. “Longe de abandonarmos a idéia do ótimo, estamos nos

concentrando naquilo que, sob nosso comando, podemos e devemos perseguir para provocar a satisfação dos usuários”.

Rolim Adolfo Amaro

A Filosofia da TAM baseia-se em sua visão e missão. São elas:

Visão: “Trabalhar com o Espírito de Servir faz as pessoas mais felizes”

Missão: “Ser a companhia aérea preferida das pessoas, com alegria, criatividade, respeito e responsabilidade”.

O objetivo da empresa é atrair, desenvolver e reter pessoas motivadas e identificadas com sua missão e visão tornando-as a fonte mais fundamental de vantagem competitiva sustentável, juntamente com sua cultura organizacional. Assim, a TAM incentiva relações de trabalho bilaterais, que valorizem o homem, visando sua segurança, tranquilidade, motivação para o trabalho e desenvolvimento contínuo de suas habilidades.

Em termos de seleção e recrutamento, o foco da empresa é garantir a qualidade da mão de obra, priorizando o aproveitamento de pessoas qualificadas, éticas e motivadas. É analisado não só o que o candidato tem, mas o que ele quer, nivelando a satisfação no trabalho, com a motivação e produtividade.

São priorizados o recrutamento interno, os candidatos com perfil do espírito TAM de servir e candidatos portadores de deficiência. Além disso, a empresa busca que os candidatos tenham o seguinte perfil: bom humor, entusiasmo, espírito de servir, humildade, participação e envolvimento e por último, apresentação pessoal.

## **2.4 Atendimento no Setor de Bagagens**

Trabalhar no Setor de Bagagens não deve ser tarefa fácil, pois a todo o momento o funcionário lida com a insatisfação do cliente, pois, ou a mala chegou danificada e/ou violada, ou foi extraviada, e nesses casos o humor do cliente é de agressividade e indignação.

O funcionário tem que ter equilíbrio emocional e saber que seu papel é contornar a situação, procurando meios para fornecer um atendimento de qualidade e de certa forma, convencer o cliente a entender o serviço prestado, com a garantia de uma solução para seu problema.

Para uma melhor compreensão dos motivos que causam os problemas relacionados à bagagem e ocasionam a insatisfação do cliente, será apresentada a seguir, a logística de bagagem.

## 2.5 Entendendo a logística de bagagem

A logística da bagagem inicia-se no momento em que o cliente entrega sua bagagem no *check-in*, que é o local onde é feita a conferência dos documentos de embarque do cliente e da bagagem, antes da autorização de embarque na aeronave.

O agente do check-in recebe a mala, confere se a bagagem não possui algum dano e etiqueta a mala para o destino do cliente. Após o check-in, a bagagem segue por uma esteira até o setor de triagem das malas, onde existem várias pranchas para alocação das bagagens de acordo com o voo e destino. Em seguida, as carretas com as malas seguem para as devidas aeronaves e as malas são acomodadas em vários compartimentos (porões) de cada aeronave.

Quando a aeronave chega ao destino, as malas são retiradas do compartimento de bagagens, colocadas novamente em pranchas e em seguida seguem para a esteira do desembarque do voo.

Em toda a sistemática de despacho de bagagens, é observado que deve haver monitoramento de todo o processo de liberação das bagagens no check-in, até o recebimento da bagagem pelo cliente no destino final. As malas devem ser corretamente distribuídas e armazenadas nas pranchas do voo de cada destino, como também deve haver um intenso controle/acompanhamento de todo o processo, pois a danificação/violação e extravio são ocasionados por alguma falha em algum dos pontos.

Tanto o funcionário do check-in deve estar atento ao correto despacho da bagagem, quanto o funcionário da rampa (triagem) deve enviar a bagagem para o voo correto.

As falhas no processo de logística de bagagem podem ocorrer por falta de atenção no despacho da bagagem pelo agente de check-in, que pode ficar desatento e despachar a bagagem em nome de outro cliente, para outro destino e também o agente algumas vezes se esquece de etiquetar a mala e a envia para a triagem sem a etiqueta e/ou identificação do cliente. Ocorre também que o agente de rampa envia a mala em voo errado e/ou não envia a bagagem a tempo do voo e assim a bagagem acaba ficando na origem ou no ponto de conexão, iniciando-se assim um possível extravio da bagagem. Esses são alguns dos inúmeros motivos que levam ao extravio da bagagem.

Em casos de danos/violações os fatos que contribuem para a abertura de relatórios de reclamação por conta dos clientes são: a falta de cuidado no despacho de bagagens frágeis pela esteira, pois tais volumes podem quebrar no trajeto check-in/rampa. Muitas companhias aéreas possuem um funcionário que leva esse tipo de volume do check-in até a triagem, sem passar pela esteira, para que não ocorra dano; o mau armazenamento das bagagens em pranchas e porões também pode acarretar danos, pois uma mala pesada pode ser colocada por cima de uma mala leve, podendo quebrar a estrutura da mala de menor peso; o manuseio por parte dos funcionários da rampa também pode gerar a danificação, pois nota-se que muitas vezes as malas são arremessadas nas pranchas, compartimentos de bagagens das aeronaves e também nas esteiras de desembarque, o que compromete a estrutura da bagagem.

Muitas das violações ocorrem na área de triagem das malas e também dentro dos porões das aeronaves. Isto ocorre porque não há uma fiscalização apurada de todo o processo, deixando margem para alguns funcionários tirarem proveito da situação e subtraírem objetos das bagagens.

Para a abertura de um processo de danificação, violação e extravio de bagagens, é necessário seguir os seguintes passos:

Danificação/Violação:

- Solicitar o comprovante da bagagem ao cliente;
- Retirar a etiqueta da bagagem - para saber se não tem a assinatura do cliente informando que a empresa já recebeu a mala danificada;
- Preencher o RIB, Relatório de Irregularidade de Bagagem, com todos os dados do cliente, sendo nome, endereço, telefone, dados do voo, características da mala, dano, entre outros;
- Preencher o *Voucher*, que é uma autorização de conserto de malas, com dados da loja prestadora do serviço;
- Colher a assinatura do cliente para finalizar a abertura do relatório de danificação;
- Lançar o relatório no sistema (*World Tracer Management*) para que este receba uma numeração de processo;

- Repesar a bagagem para constatar se houve ou não diferença de peso, sendo que para abertura de violação a diferença deverá ser igual ou superior a 1 kg.

Extravio:

- Solicitar o comprovante da bagagem ao cliente;
- Preencher o RIB;
- Fornecer um *Kit Overnight* (kit com objetos de higiene pessoal, uma camiseta e peça íntima) para auxiliar nas primeiras 24hs de extravio da bagagem;
- Solicitar assinatura do cliente para finalizar a abertura do relatório;
- Lançar o relatório no sistema de buscas, que é um sistema mundial de rastreamento de bagagens, que se chama World Tracer Management.
- Acompanhar constantemente o sistema para checar se a bagagem foi localizada.
- Quando a bagagem for localizada e chegar ao setor de bagagens, o funcionário deverá repesar, lacrar e verificar se tem algum dano na mala. Todas as informações deverão ser lançadas no processo do cliente.
- Quando localizar a bagagem, ligar para o cliente, confirmar o endereço e efetuar a entrega;
- Finalizar o processo no sistema de buscas.

Problemas com bagagens são comuns em toda a aviação mundial e o extravio acaba tendo maior foco, pois são inúmeros os fatores que o causam, sendo que a danificação é causada pela falta de cuidado com as malas em todo o transporte, desde o recebimento da mala no check-in, o armazenamento nas carretas de bagagens de cada voo, a organização nos porões da aeronave, até a finalização de todo o transporte.

Seguem alguns dos motivos do extravio de bagagens, retirados de material de normas e procedimentos do setor de bagagens da TAM:

- Mala etiquetada incorretamente ou sem informações no código de barras da etiqueta;

- Não etiquetada até o destino final (em casos em que o cliente faz conexão em alguma cidade antes de chegar ao destino final);
- Etiquetada até o destino final com empresas que a TAM não tem parceria;
- Etiqueta anexada em bagagem errada no ato do check-in;
- Bagagem despachada após o horário de encerramento do atendimento dos clientes no check-in;
- Etiqueta antiga não retirada no check-in;
- Bagagem não autorizada para embarque (cargas perigosas que envolvem risco para o voo);
- Mala deixada na origem, embora corretamente etiquetada;
- Bagagem '*Stand by*' deixada na origem (aguardando informação de embarque ou não da mala, devido a alguma pendência no atendimento);
- Bagagem com etiqueta de portão de embarque não embarcada (etiqueta fornecida no embarque do cliente, devido mala fora do padrão para embarque dentro da aeronave);
- Bagagem não embarcada devido restrição de peso e/ou espaço (cubagem) – aeronave pesada tendo que retirar peso para liberação do voo;
- Passageiro reitinerado e bagagem não embarcada;
- Carregada em aeronave errada;
- Falha de descarregamento (descarregada erroneamente em outra cidade, que não é o destino do cliente);
- Não descarregada (voos que possuem escala e a mala segue até o destino final, sendo que o cliente desembarca na primeira escala);
- Carregada em porão errado, atrás de carga ou em container errado;
- Arma de fogo não embarcada ou não retirada do cofre da aeronave;
- Arma branca não embarcada ou não retirada do cofre da aeronave;
- Entregue em área de descarregamento errada;
- Demora da entrega da bagagem ao desembarque;
- Atraso na entrega de volumes frágeis (pranchas, isopores, etc.);
- Passageiro reitinerado e bagagem não embarcada na conexão;
- Bagagem *interline* (entre empresas) não conectada, porém dentro do MCT (*Minimun Connecting Time* – Tempo Mínimo de Conexão);

- Bagagem *interline* não disponibilizada pela congênere (outra companhia aérea) no local pré-acordado;
- Bagagem não conectada (TAM para TAM);
- Bagagem *codeshare* não embarcada;
- Bagagem não autorizada para conexão
- Não embarcada devido falhas não gerenciáveis (Ex: Greve);
- Não embarcada devido razões meteorológicas: Não válido para chuva (somente para bases internacionais);
- Segurança aeroportuária;
- Falhas de Infra-estrutura;
- Restrição de peso e/ou espaço devido condições meteorológicas;
- Erro devido falhas terrestres;
- Alfândega, Polícia Federal, Imigração (Ex.: Passageiro deportado, etc.);
- Falha gerada por base TAM não cadastrada no sistema (Que não possuam vôos regulares, apenas operam com fretes);
- Passageiro desembarcado da aeronave, porém bagagem não;
- Bagagem não retirada da esteira, onde necessário (Ex: Alfândega);
- Troca de bagagem pelo cliente;
- *Security* – Setor responsável pela Segurança do Voo. (Ex. Bagagem removida pelo Security);
- Bagagem encontrada sem etiqueta.

## 2.6 Treinamento

A proposta do artigo é que os funcionários do setor de bagagens passem por um treinamento diferenciado, pois quando entram no setor, passam por um treinamento apenas de caráter técnico e assim, o coaching seria um treinamento para o desenvolvimento do funcionário como um todo, trabalhando suas emoções e sua comunicação principalmente.

Treinamento significa “um processo de assimilação cultural de curto prazo, que tem como objetivo repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (Marras, 2000).



Considerando que o treinamento é essencial e com o foco em conquistar a liderança de mercado, as empresas de sucesso investem cada vez mais em treinamento e capacitação para garantir a qualidade no atendimento.

De acordo com Marras (2000), o treinamento implementa ou modifica a bagagem particular de cada pessoa, produzindo um estado de mudança no conjunto de Conhecimento, Habilidades e Atitudes, conhecido como CHA.

Toda pessoa possui uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes à trajetória particular de cada uma. Tal bagagem é denominada de 'CHA individual' que deve estar em acordo com a posição ocupada numa estrutura organizacional e com as devidas responsabilidades. Ocasionais diferenças ou carências de CHA em relação ao proposto pelo cargo podem ser corrigidas através do treinamento (Marras, 2000).

A administração de Recursos Humanos conta com um subsistema chamado de T&D, que significa Treinamento e Desenvolvimento. Este subsistema subdivide-se em diversas áreas, de acordo com a abrangência dos seus objetivos ou com o porte da sua empresa. Uma área de T&D, segundo Marras (2000) pode ser composta pelos seguintes subsistemas: "levantamento de necessidades, planejamento, programação de módulos, treinamento (operacional e administrativo), avaliação de desempenho, desenvolvimento (executivos e talentos), biblioteca e banco de dados".

Marras (2000) distingue o treinamento em dois objetivos, os específicos e os genéricos. Dentre os objetivos específicos mais importantes, destacam-se a formação profissional, que tem por meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão; especialização, que aborda conhecimento ou prática específica de determinada área, otimizando os resultados e a área de reciclagem, tendo por finalidade a revisão dos conceitos, atualizando-os quando necessário.

Os objetivos genéricos contam com o aumento direto da produtividade, da qualidade, com o incentivo motivacional, com a otimização pessoal e organizacional e também com o atendimento às exigências de mudanças (Marras, 2000).

A abrangência do treinamento pode ser de ordem técnica ou comportamental. Na parte técnica, a área de T&D submete sua programação a cada setor específico da organização em que o treinamento será aplicado. Já na parte comportamental, a área de T&D é responsável pelas informações e valores que serão repassados aos

funcionários, visando padronizar os comportamentos e atitudes esperados pela organização em seus trabalhadores (Marras, 2000).

### **2.6.1 O processo do treinamento**

O processo do treinamento pode ser dividido em quatro etapas, que são: diagnóstico do treinamento, planejamento e programação, execução do treinamento e a última, avaliação do treinamento (Marras, 2000).

Na etapa do diagnóstico é elaborado o plano do treinamento, determinando quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido. Para que isso ocorra, será necessário fazer um Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), pesquisando e analisando o ponto a ser melhorado pelo funcionário em relação ao seu cargo, de acordo com seus conhecimentos, habilidades e atitudes. (Marras 2000).

A etapa de planejamento e programação, visa integrar as ações consideradas prioritárias às políticas e diretrizes da empresa, para serem implementadas em módulos de aprendizagem (Marras, 2000).

A execução do treinamento tem por função a aplicação prática do que foi planejado e programadas com a finalidade de suprir as necessidades de aprendizagem encontradas na organização. Marras (2000) considera que esta etapa é considerada a 'linha de produção' da área de T&D.

A última etapa é a avaliação do treinamento, que tem como objetivo, aferir os resultados conseguidos, comparando-os ao que foi planejado e esperado pela organização (Marras, 2000).

## **3 METODOLOGIA**

Diante dos diversos tipos de atendimento prestados pelos setores de bagagens das companhias aéreas, um treinamento diferenciado passou a ser fundamental para os funcionários manterem o equilíbrio frente ao perfil de insatisfação dos clientes.

O presente estudo foi realizado no Setor de Bagagens da TAM no Aeroporto de Brasília/DF, no período de Agosto a Outubro/2010, com a finalidade de compreender os diversos tipos de atendimento prestado pelo setor, buscando alguma forma de ajudar os funcionários a prestarem um atendimento de qualidade, mesmo diante da insatisfação do cliente.

Para atingir o objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, com a finalidade de aprimorar o conhecimento e demonstrar a real necessidade do setor em estudo.

Foi realizada também uma pesquisa empírica, coletando dados por meio de questionário aplicado aos funcionários do setor e também por meio de observação da rotina dos serviços prestados no local.

Por meio da pesquisa bibliográfica e do questionário aplicado, partiu-se para a análise dos dados obtidos e em seguida para a sugestão de possíveis ações que possam ajudar na qualidade de atendimento do Setor de Bagagens da TAM, no aeroporto de Brasília.

A metodologia será apresentada com embasamento teórico e um questionário aplicado aos agentes de bagagem, do Serviço de Bagagens da TAM, no aeroporto de Brasília, visando identificar quais são os fatores que impedem o colaborador a fornecer um atendimento de qualidade e quais seriam os fatores que poderiam contribuir para o alcance desse atendimento.

O fator humano é imprescindível para a obtenção de um atendimento de qualidade e o coaching poderá ajudar os colaboradores do setor a superar cada atendimento como um desafio, restaurando o colaborador em busca do equilíbrio, não se envolvendo com as adversidades que possam ocorrer em cada atendimento.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta pesquisa analisa dados observados e verificados através de questionário aplicado aos profissionais que exercem a função de Agentes de Aeroporto no Setor de Bagagens da TAM Linhas Aéreas no Aeroporto de Brasília.

O questionário foi aplicado para 15 funcionários do setor, sendo 1 supervisor, 1 líder e 13 agentes de aeroporto.

Os resultados foram analisados de acordo com o banco de dados dos questionários respondidos e serão apresentados a seguir, acompanhados de algumas considerações, citando o autor Marras em algumas delas.

##### **Quanto ao perfil dos funcionários do setor**

Observou-se, no contexto geral, que há uma grande diferença no percentual entre a participação de homens e mulheres, com a predominância de funcionários do sexo masculino.

Em situações adversas, os homens costumam ser mais agressivos do que as mulheres, podendo gerar um atendimento insatisfatório.

### **Quanto à faixa etária**

A faixa etária média dos funcionários encontra-se nos 28 anos de idade, sendo o mais novo com 19 anos e o mais velho com 37 anos.

Nota-se que os funcionários, apesar da média de faixa etária na “fase adulta”, possuem problemas para lidar com situações adversas. O que pode ser atribuído a alguma deficiência no conjunto CHA, Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, apontados por Marras (2000).

### **Quanto ao tempo de trabalho no setor**



O tempo médio de trabalho é de 2 anos. Foi questionado há quanto tempo trabalham com atendimento ao público, para se obter uma melhor noção sobre a visão do atendimento.

Quanto mais tempo de trabalho em uma determinada área, mais experiência o funcionário adquire para atender aos desafios impostos no dia a dia. Adquire mais habilidades, além de conhecimentos que contribuirão para uma melhor atitude.

### **Quanto à satisfação em trabalhar com atendimento ao público**

Quando questionados se gostavam de trabalhar com atendimento ao público, todos responderam positivamente, alegando que o atendimento ao público contribui

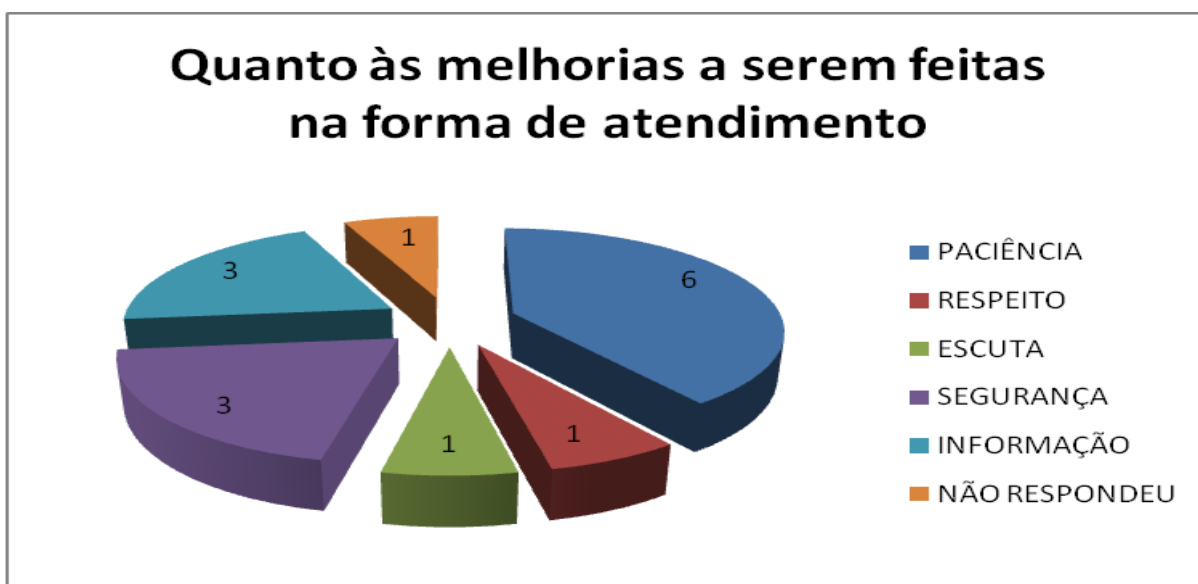
para o crescimento intelectual, pois lidam com diferentes tipos de pessoas, de diferentes níveis sociais e culturais. Vêm o atendimento como um constante desafio a ser enfrentado, pois cada atendimento é diferente do outro e no setor de bagagens as situações são sempre de adversidades.

### Quanto ao atendimento satisfatório

Quando questionados se consideravam o atendimento como satisfatório, novamente responderam positivamente, alegando que procuram atender ao cliente da melhor forma possível, de acordo com as normas e procedimentos da empresa. Alguns reconheceram que ainda têm pontos a serem analisados e melhorados.

Esses pontos a serem analisados e melhorados estão no conjunto CHA de cada funcionário. Cada um possui conhecimento, habilidades e atitudes diferentes uns dos outros e um treinamento específico, como o *coaching* poderia auxiliar o funcionário a administrar as carências em cada ponto do CHA, proposto por Marras (2000).

### Quanto às melhorias a serem feitas na forma de atendimento



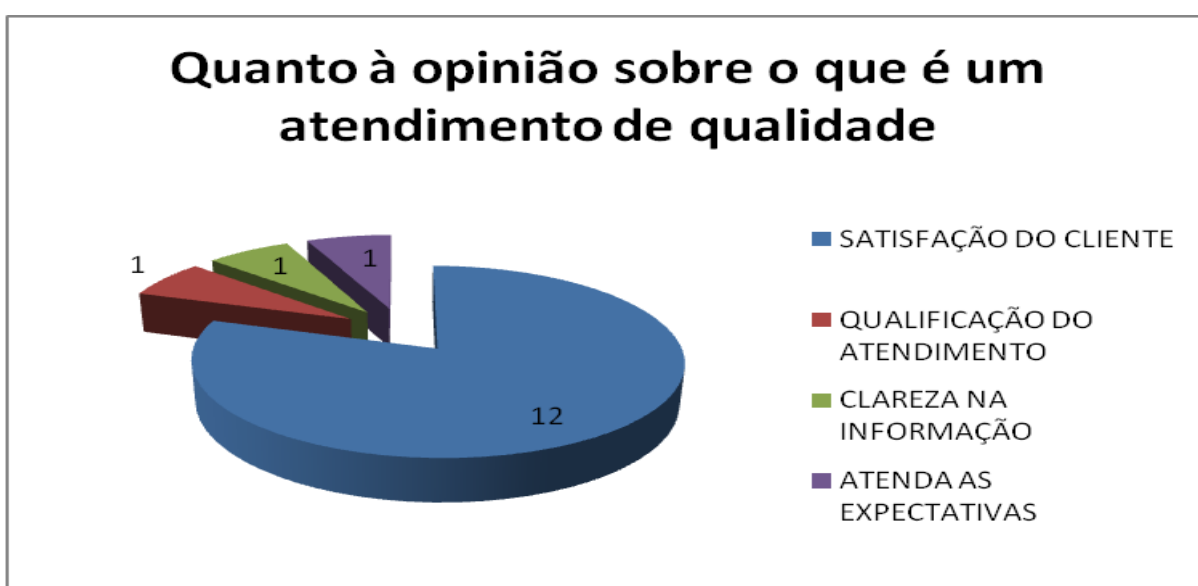
A paciência foi apontada com destaque na questão de possíveis mudanças para melhorar a forma de atendimento.

Analisando os questionários, observa-se que os funcionários do setor de bagagens, gostam de trabalhar com atendimento ao público, porém consideram que

para atenderem com qualidade, precisam melhorar aspectos como: ter mais paciência, tranquilidade, atenção e saber escutar.

Uma análise específica do conjunto CHA de cada funcionário contribuiria para um treinamento específico, de acordo com as necessidades de cada colaborador. A análise contribuiria na identificação dos pontos a serem trabalhados em cada funcionário.

### **Quanto à opinião sobre o que é um atendimento de qualidade**



Grande parte deles considera que para um atendimento ter qualidade, é preciso que o funcionário disponha de um treinamento adequado, além de características como saber ouvir e falar, e ter paciência, que foi a característica apontada em praticamente todas as respostas.

Como foi identificado que a falta de paciência é um problema relatado pela maioria dos funcionários, tal ponto poderia ser trabalhado em toda a equipe.

### Quanto aos principais fatores para prestar um atendimento de qualidade



Todos concordaram que um treinamento adequado tornaria o atendimento eficaz, além de saber ouvir, saber falar e ter paciência, que foram fatores apontados pela maioria.

Como os funcionários possuem idéias semelhantes sobre como tornar o atendimento eficaz, ficaria mais fácil treiná-los e alcançar um resultado satisfatório.

### Quanto ao interesse por um treinamento diferenciado

Todos os funcionários têm interesse em ter um treinamento diferenciado, como um curso de *coaching*, por exemplo. Alegaram que conseguiriam fornecer um melhor atendimento, aumentar o conhecimento e conquistar o alto desempenho pessoal e profissional.

Para eles, o curso seria um facilitador na execução do trabalho, pois poderia melhorar as ações do cotidiano, superando os desafios de cada atendimento, com melhores resultados e qualidade.

Com um treinamento específico ao tipo de atividade do setor, os funcionários poderiam reciclar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, adaptando-se às diversas situações de atendimento do dia a dia, promovendo o próprio desenvolvimento e contribuindo para melhores resultados do setor como um todo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que um atendimento tenha qualidade, é necessário que o funcionário esteja bem treinado, pois muitos atendimentos são complicados e para um bom resultado o funcionário terá que dispor de uma boa postura diante da situação.

Além do treinamento focado na função a ser desempenhada pelo funcionário, este precisa receber um treinamento focado na sua pessoa, para saber como ele poderá reagir às inúmeras situações de atendimento.

A proposta do artigo é que os funcionários passem por um treinamento de *coaching*, que é uma técnica que ajuda as pessoas no alto desempenho focando em melhores resultados.

Como afirmado por Marras (2000), as carências encontradas no conjunto CHA, conhecimentos, habilidades e atitudes, podem ser corrigidas através do treinamento e assim, o *coaching* tem a capacidade de trabalhar tais carências, pois é focado no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Trabalhar no Setor de Bagagens de Companhia Aérea não é tarefa fácil, pois o perfil do cliente que procura tal setor é sempre de mau-humor, de insatisfação. Muitos clientes chegam até a serem agressivos com os funcionários por depositarem neste, a culpa por todo o constrangimento que está passando no momento. Sabe-se que a insatisfação é com a empresa, porém o funcionário de linha de frente é quem acaba abordando o cliente para tentar solucionar o caso.

É observado que após os diversos atendimentos, os funcionários ficam muito abalados emocionalmente, gerando muitas vezes uma insatisfação com o serviço.

Um treinamento mais adequado ao tipo de serviço poderia ajudar o funcionário a obter um melhor desenvolvimento, promovendo resultados mais satisfatórios.

Não basta saber apenas os procedimentos do setor, é preciso saber lidar com os diversos tipos de situações e sair delas sem nenhum impacto negativo, que é o que acontece normalmente.

O funcionário que trabalha no setor de bagagens é um funcionário independente, que tem atitude para solucionar as diversas situações que ocorrem, pois em muitos momentos trabalha sem ter um supervisor no setor para auxiliá-lo, tendo que dominar a fundo os procedimentos, o que muitas vezes não ocorre outros setores, onde os funcionários possuem um maior suporte por parte da supervisão.



O artigo respondeu ao objetivo geral, que propõe de que forma o *coaching* poderia ser aplicado à qualidade de atendimento do Setor de Bagagens da TAM, pois após toda a bibliografia apresentada e análise dos questionários, observa-se que não basta treinar um funcionário apresentando apenas as técnicas a serem cumpridas, é necessário fornecer um treinamento diferenciado, que treine a pessoa, trabalhando suas emoções e aperfeiçoando sua comunicação, que é a peça fundamental em um atendimento ao público.

As limitações encontradas no artigo referem-se à pouca bibliografia encontrada referente ao tema, e às limitações do novo modelo de trabalho, Artigo Científico, já que o modelo deve apresentar conteúdo reduzido em relação à Monografia, impedindo talvez uma melhor exploração do assunto.

Assim como Wolk (2008), concordo que o Coaching é uma arte de soprar brasas e que para a TAM continuar oferecendo um atendimento de qualidade, deverá fornecer um treinamento diferenciado principalmente aos funcionários de linha de frente, como os agentes do setor de bagagens, pois eles a todo o momento lidam com a insatisfação do cliente e raramente recebem um agradecimento pelo serviço prestado.

As Companhias Aéreas possuem uma gestão diferente das demais empresas, talvez por envolver muita logística e áreas operacionais, e a sugestão proposta, é que se façam mais estudos nessas organizações, com o intuito de conhecê-las melhor e quem sabe contribuir positivamente para suas atividades.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Anne. **Coaching: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Ed. Gente, 1999.

MARRAS, Jean Pierre: **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª edição. São Paulo: Futura, 2000.

MAYOR, Julio Olalla: Revista - **HSM Management**, nº26 ano 5 maio-junho – 2001.

**N RESPOSTAS** – Revista – Ano III, nº11, Agosto/Setembro 2010. – Qualidade no atendimento é diferencial competitivo das empresas de sucesso – Luciana Teixeira

REIS, Homero: **Coaching ontológico: a teoria da decisão**. Brasília: Thesaurus, 2010.

SHIOZAWA, Ruy Sérgio Cacesse: **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

TAM LINHAS AÉREAS. **Histórico**. Disponível em: <http://www.tam.com.br>>. Acesso em: 01 outubro 2010. 10:05.

WALKER, Denis: **O cliente em primeiro lugar: O atendimento e a satisfação do cliente como um arma poderosa de fidelidade e vendas**; São Paulo: Makron, 1991.

WELLINGTON, Patrícia: **Estratégias Kaizen para atendimento ao Cliente: como criar um poderoso programa de atendimento ao cliente e fazê-lo funcionar**; São Paulo: Educator, 1998.

WOLK, Leonardo: **Coaching: a arte de soprar brasas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

## APÊNDICE A

## Questionário

**Sexo****Idade:** \_\_\_\_\_

Feminino ( )

Masculino ( )

1 – Há quanto tempo você trabalha no Setor de Bagagens?

- a. ( ) menos de um ano;
- b. ( ) um ano a dois anos;
- c. ( ) dois anos a três anos;
- d. ( ) três anos a quatro anos;
- e. ( ) quatro anos ou mais.

2 – Você gosta de trabalhar com atendimento ao público?

- a. ( ) Sim.
- b. ( ) Não

Justifique sua resposta.

3- Você acha que seu atendimento é satisfatório?

- a. ( ) Sim
- b. ( ) Não

Justifique sua resposta.

4 – Se você pudesse melhorar a sua forma de atendimento o que você mudaria?

5 – O que significa um atendimento de qualidade para você?

6 – Qual é ou quais são os principais fatores para prestar um atendimento de qualidade?

- a. ( ) Treinamento adequado
- b. ( ) Saber ouvir
- c. ( ) Saber falar
- d. ( ) Paciência
- e. ( ) Todas as alternativas

7 – Se a empresa pudesse fornecer um treinamento diferenciado, como um curso de *coaching* – que é uma técnica para o desenvolvimento pessoal e profissional, em busca de melhores resultados – você teria interesse em fazê-lo? Por quê?

## APÊNDICE B

### Respostas do questionário

#### **Indivíduo A**

Trabalha no setor há mais de quatro anos. Gosta de trabalhar com atendimento ao público porque alega que é em contato com as pessoas que se passa a entender a maneira de ser cada um. Considera que seu atendimento é satisfatório, porque procura da melhor maneira possível resolver as questões relativas ao problema do cliente. Se pudesse melhorar sua forma de atendimento, procuraria ter mais paciência com as pessoas. Para ele, atendimento de qualidade é atender as necessidades das pessoas de maneira a deixá-las satisfeitas e para isso é necessário um treinamento adequado, saber ouvir, saber falar e paciência. Gostaria de fazer o curso de coaching, porque o referido curso o deixaria mais qualificado a proporcionar um atendimento de melhor qualidade.

#### **Indivíduo B**

Trabalha no setor há mais de um ano. Gosta de trabalhar com atendimento ao público porque engrandece e melhora a relação com pessoas de diversos níveis sociais e culturais. Capacita o tratamento e tolerância com pessoas de comportamento inadequado. Seu atendimento é satisfatório devido ao conhecimento adquirido ao longo de anos de trabalho na área e pela forma como trata o cliente quando é abordado ou precisa abordá-lo. Em sua forma de atender, gostaria de ser mais tolerante com pessoas que não dão tratamento respeitoso. Acredita que um atendimento de qualidade é feito de cordialidade, simpatia, gentileza e qualificação profissional. Concorde que para prestar um atendimento de qualidade é preciso um treinamento adequado, saber ouvir, saber falar e ter paciência. Teria interesse em fazer o curso de coaching, pois o curso contribuiria na capacitação e preparo na gestão de pessoas e no relacionamento com clientes e funcionários.

#### **Indivíduo C**

Está no setor há quatro anos ou mais. Gosta de trabalhar com o público, pois, há troca de informações, crescimento pessoal e enriquecimento de vocabulário. Considera seu atendimento satisfatório, porque procura se atualizar nos procedimentos, para que as respostas sejam coerentes. Para melhorar o

atendimento procuraria escutar mais o cliente e não atropelar tanto seus questionamentos. Um atendimento de qualidade é aquele que atende as expectativas do cliente e a atenção, pois mesmo não resolvendo a solicitação, atenção é tudo. Concorde que para um atendimento de qualidade é necessário um bom treinamento, saber ouvir, saber falar e ter paciência. Faria o curso de coaching para detectar seus pontos positivos e negativos, com a finalidade de melhorias pessoal e profissional.

### **Indivíduo D**

Trabalha no setor há mais de três anos. Afirma gostar de trabalhar com o público por ser uma experiência de vida, devido sempre ter situações diferentes. Considera seu atendimento satisfatório, mas afirma ser muito agoniado alegando que um dia vai parar de ser. Se pudesse melhorar sua forma de atendimento, melhoraria sua agonia. Para um atendimento de qualidade é necessário passar a informação com clareza, firmeza e respeito, mesmo em situações complicadas, além de um treinamento adequado, saber ouvir, saber falar e paciência. Faria o curso de coaching para melhorar seu modo de agir com seus colegas de serviço e com clientes.

### **Indivíduo E**

Está no setor há menos de um ano. Gosta de trabalhar com atendimento ao público porque lidar com pessoas faz com que se profissionalize a cada dia, pois cada cliente tem suas particularidades. Seu atendimento é satisfatório porque tenta atender da melhor forma, entendendo que o cliente está com problemas de bagagem e está nervoso. Para melhorar sua forma de atendimento, treina sua segurança ao falar com clientes e acha que precisa ter mais firmeza nos procedimentos. Um atendimento de qualidade é quando o cliente mesmo com sua bagagem extraviada, danificada ou violada, no final de todo o procedimento burocrático, diz obrigado. Concorde que os principais fatores para um atendimento de qualidade são: treinamento adequado, saber ouvir, saber falar e ter paciência. Com certeza faria o curso de coaching, pois alega que quanto mais investimento tiver em treinamento, mais o funcionário se aperfeiçoará e fornecerá um melhor atendimento ao cliente, além do curso abrir várias portas.

**Indivíduo F**

Está no setor há menos de um ano. Gosta de atender ao público, pois considera que estar sempre ligado a pessoas é muito bom. Afirma que praticamente trabalha se divertindo. Seu atendimento é satisfatório porque sempre faz o possível para que o cliente saia sem dúvidas. Não respondeu sobre a questão do quê mudaria em seu atendimento. Atendimento de qualidade é atender o cliente de uma forma que ele saia satisfeito. Os fatores que contribuem para um atendimento de qualidade são: treinamento adequado, saber ouvir, saber falar paciência. Faria o curso de coaching, pois afirma que as pessoas estão sempre sujeitas a aprender novas coisas e a superar novos desafios. Quanto mais informação, melhor.

**Indivíduo G**

Trabalha no setor há mais de três anos. Gosta de trabalhar com o público, pois afirma que é uma forma de auxiliar as pessoas e de divulgar a empresa. Considera seu atendimento satisfatório porque procura ser clara e objetiva ao passar as informações, sempre de forma coerente com os procedimentos e normas da empresa. Para melhorar seu atendimento ouviria mais as pessoas e teria mais paciência. Alega que um atendimento de qualidade é aquele que atende às expectativas do que foi proposto e gera satisfação do cliente e para isso é necessário ter um treinamento de adequado, saber ouvir, saber falar e ter paciência. Faria o curso de coaching porque considera que as empresas devem investir no treinamento dos funcionários e estes devem sempre procurar o crescimento pessoal e profissional.

**Indivíduo H**

Está no setor há mais de dois anos. Gosta de trabalhar com atendimento devido poder lidar com os mais variados tipos de pessoas e situações. Seu atendimento é satisfatório porque consegue tratar o cliente de forma educada, sabendo ouvir com paciência sua frustração. Para melhorar seu atendimento considera que seria necessário possuir maiores informações e autonomia para solucionar os problemas apresentados pelos clientes. Atender com qualidade é solucionar o problema do cliente e para isso são necessários os fatores: treinamento adequado, saber ouvir, saber falar e paciência. Teria interesse em fazer o curso de coaching, pois é um treinamento que visa à melhoria do funcionário, tanto em termos

de atendimento como a ter uma visão global do que é requerido ao ser prestado o serviço.

### **Indivíduo I**

Está no setor há menos de um ano. Acha interessante trabalhar com o público, pois através do seu atendimento pode ajudar a outras pessoas e alega que aprende muito com as diferentes situações encaradas no dia a dia. Seu atendimento é satisfatório porque sempre procura fazer o possível para diminuir os transtornos causados ao passageiro. Para melhorar seu atendimento teria mais paciência. Considera que um atendimento de qualidade é aquele que atende todas as necessidades do cliente, fazendo com que ele se sinta satisfeito em todos os sentidos e para isso seria necessário um treinamento adequado, saber ouvir, saber falar e paciência. Faria o curso, pois o ajudaria a perceber em que pontos deve melhorar os quais devem ser desenvolvidos com mais atenção, tanto no campo pessoal quanto no profissional.

### **Indivíduo J**

Trabalha no setor há mais de três anos. Gosta de trabalhar com o público porque atende pessoas de diversas personalidades e isso o ajuda na vida pessoal e também no relacionamento perante a sociedade. Alega que tem que contornar a situação, pois lida com clientes que entendem os procedimentos, mas principalmente com aqueles que ficam irritados diante das diversas situações e agredem os funcionários verbalmente. Fica satisfeito quando o cliente, apesar da situação adversa, agradece pelo atendimento prestado. Considera possuir um serviço satisfatório, pois faz o possível para passar a informação com confiança, garantindo assim a satisfação do cliente. Para melhorar seu atendimento teria mais paciência. Afirma que um atendimento de qualidade é passar todas as informações sendo atencioso e conquistando um agradecimento do cliente. Assim como a maioria dos indivíduos, é precisa ter um treinamento adequado, saber ouvir e falar, além de ter paciência para fornecer um serviço de qualidade. Com certeza faria o curso e alega que a TAM já deveria ter esse curso em seus treinamentos, pois alega que na empresa os funcionários passam por diversas situações complicadas que às vezes abalam a vida pessoal deles e com o curso, saberiam prestar um atendimento diferenciado e cada vez melhor.

**Indivíduo K**

Trabalha no setor há mais de três anos. Afirma que o atendimento ao público torna o serviço dinâmico e é imprevisível, evitando a rotina de outros tipos de serviços. Seu serviço é satisfatório porque procura atender aos clientes da melhor forma possível, preocupando-se com a satisfação do cliente, mas também com a própria satisfação. Para melhorar seu atendimento faria cursos relacionados aos outros setores da empresa, pois considera que um maior conhecimento fornece maior segurança no atendimento. Ter qualidade na execução do seu trabalho é atender às necessidades de um cliente sem desviar os limites estabelecidos pela empresa. É preciso ter um treinamento adequado, saber ouvir e falar, além de ter paciência, tudo isso para chegar à qualidade. Faria o curso, pois este facilitaria seu trabalho e tornaria melhor as situações do dia a dia.

**Indivíduo L**

Está no setor há mais de um ano. Alega gostar de trabalhar com o público, pois considera interessante, exigindo paciência e sabedoria, pois cada pessoa tem um universo diferente da outra. Seu atendimento é satisfatório, mas há muita coisa a ser trabalhada. Teria mais paciência e procuraria não se deixar afetar com atendimentos mais críticos. Qualidade no atendimento é conquistar a satisfação do cliente, o que considera difícil no setor de bagagens. Assim como a maioria, afirmar que para ter a qualidade no serviço é preciso de treinamento adequado, saber ouvir e falar e ter paciência. Tem interesse pelo curso, pois considera que conhecimento e técnica são muito bem vindos para fornecer um atendimento de maior qualidade ao cliente.

**Indivíduo M**

Está no setor há menos de um ano. Gosta de trabalhar com o público, pois aprende a lidar melhor com situações adversas. Atende satisfatoriamente, pois escuta o cliente para depois sanar a dúvida. Melhoraria seu nervosismo e falaria pausadamente, sem atropelos. Ter qualidade no atendimento é ter atenção, saber escutar e ser o mais direto possível e para isso é necessário treinamento adequado, saber falar e ter paciência. Faria o curso para aprender novas técnicas de atendimento, pois afirma que o saber nunca ocupa espaço.



**Indivíduo N**

Trabalha no setor há mais de três anos. Gosta de trabalhar com o público e seu atendimento é satisfatório, pois se sente à vontade para falar com clientes. Para melhorar seu atendimento teria mais paciência. Considera que um atendimento de qualidade é tratar bem o cliente, com respeito e fornecer informações suficientes. O treinamento adequado é o fator necessário para chegar à qualidade e faria o curso para obter um melhor aperfeiçoamento no serviço.

**Indivíduo O**

Sua experiência no setor é de mais de três anos. Gosta de trabalhar com o público, pois considera que é um grande desafio e se identifica com projetos e experiências que envolvem desafios. Seu atendimento é satisfatório porque consegue resolver com precisão as necessidades dos seus clientes. Para melhorar seu serviço faria um curso de aperfeiçoamento pessoal. Atendimento de qualidade é aquele que visa atender as necessidades e dúvidas dos clientes. Treinamento adequado, saber ouvir, saber falar e paciência são os principais fatores para o alcance do atendimento de qualidade. Tem interesse pelo curso porque considera que a busca por conhecimento nunca é demais.